**ROLE MENADZERA**:

1)Interpersonalne – 1.1 Reprezentant – wykonywanie zadań symbolicznych i reprezentowanie jednostki na zewnątrz, wygłaszanie przemówień. 1.2. Lider – motywowanie, inspirowanie. 1.3. Łącznik – tworzenie i utrzymywanie powiązań z innymi jednostkami wewnątrz i na zewn. organizacji.

2)Informacyjne – 2.1. Odbiornik – gromadzenie informacji, wyławianie nieprawidłowości, zagrożeń i szans. 2.2. Nadajnik – przekazywanie istotnych informacji współpracownikom i innym jednostką. 2.3. Rzecznik – angażowanie się w public relation w celu kształtowania image firmy.

3)Role decyzyjne – 3.1. Innowator – inicjowanie zmian, stosowne do potrzeb i szans, ustalanie celów i formułowanie planów. 3.2. Rozwiązujący problemy – rozw. konfliktów i eliminowanie zakłóceń, przeszkód. 3.3 Alokator zasobów – użycie stosownych zasobów: ludzkich, technicznych, itd. Do wykonania pracy. 3.4. Negocjator – wypracowanie umów z klientami, dostawcami i agencjami.

**FUNKCJE MENADŻERA**:

\*Planowanie –wybór zadań, celów, sformułowanie planu podziału zadań. \*Organizowanie – przekazanie podwładnym zadań zespołu; instrukcji dot. Realizacji zadań indywidualnych; stwarzanie podwładnym warunków ułatwiających wykonywanie powierzonej pracy. \*Motywowanie – wzbudzanie chęci do działania u swoich podwładnych za pomocą wybranych narzędzi motywacyjnych. \*Kontrolowanie – nadzorowanie pracy podwładnych na bieżąco przebiegu pracy w celu wychwycenie i skorygowania ewentualnych błędów; ocenianie finalnych efektów pracy – porównanie rzeczywistych osiągnięć z planowanymi.

**CECHY MENEDŻERA:**

Umiejętność zarządzania ludźmi, kreatywność, elastyczność w działaniu i doświadczenie - to cechy najlepszych menedżerów. Asertywny, sumienny, dyplomatyczny oraz kulturalny, zwiększenie efektywności pracy, umiejętne planowanie i zarządzanie czasem oraz rozdysponowanie zadań, gotowość do podejmowania ryzyka, wykształcony, posiada cechy interpersonalne.

**STRATEGIE MENADŻERA**: \*koncepcja kontyngencji:- stosunki między podwładnymi a kierownikiem,-zadania isteukturyzowanie celów i programów ich osiągania,-władza wynik.z zajmow.stanow.,-zdolność do zmiany preferow.stylu kierow.\*koncepcja partycypacji decyzyjnej:Podwładni:identyfik.z celami org.o zespołowymi,-posiad.kwalfik,-umiejętności dochodz.do porozumienia,-motywacja do wdrążenia decyzji,-ustrukturyz.problemu,-Kierownik posiada kwalifik.\*ewolucyjna-Podwładni:dojrzałość psycholog.,funkcjonalna(zdolność,wiedzą,umiejętności zawod.,staż pracy,-Kierownik:tendencje do podbosz.dojrzałości podwładnych,gotowość i umiejętn.różnicowania stylu kierow.wobec każdego z podwł.\*relatywizmu:Podwładni:posiad.kwalifik.Zadania:technologia i charakter realizow.zadań,Kierownik:cechy intelektu i osobowości,poziom dysproporcji miedzy kwalifik.przełożonego a podwł.,-naciski ze str.formalnych i nieform.grup z zewn.i wewn.org.\*koncepcja wyboru stylu kierow:Podwładni:posiadana strykt.wartości i potrzeb,gotowość do ponoszenia odpowiedz i podejm.działań,tolerancja sytuacji niepewności,rozumienie i identyf.sie z celami org,oczek iw.uczestnictwa w podejm.ważnych decyzji,Zadania:ustrukturyz.celów i programów ich osiąg.,waga i poziom kwalifik.podwładnych dla jakości wykon.pracy,Kierownik:posiadana hierarchia wartości i potrzeb,toler.sytuacji niepewności i niejasności,zaufanie przejawiane wobec podwładnych i ich kalif.

**CECHY SKUTECZNOŚCI MENEDZERA(o kwalifikacjach tez napisać)**:- ogranicza chaos i stabilizuje, - ogranicza ryzyko, - określa plan działania i budżet, - organizuje procesy, struktury, hierarchię, - dominuje kierowaniem działań „góra – dół” , - twórcza kontynuacja, zmiany ewolucyjne, - szczególne znaczenie konstruowania systemów, planów, programów, duże znaczenie kontrolingu i monitoringu, - zmiany wprowadza głównie odgórnie, - motywuje podwładnych do działania, - umiejętnie rozwiązuje problemy, - innowacyjny.

**USPRAWNIENIE PRACY MENEDŻERA**:\*1) Kontrola upływającego czasu – umiejętność planowania czasu i jego zarządzania. \*2) Powinien skupiać się nie na samej pracy, ale na jej wyniku by osiągnąć pewien stan rzeczy – koncentruje wysiłek na rezultatach. \*3) Buduje na zaletach, siłach właściwościach pozytywnych, swoich jak i podwładnych, zwierzchnikach a nie na słabościach – ustalenie kto, co potrafi najlepiej i przyporządkowanie odpowiednich dla nich zadań.\*4)Dobrzy menedżerowie koncentrują się na ważnych zadaniach, odróżnienie ważnych od mniej ważnych zadań.5) Stosują pewną procedurę odnośną podejmowania decyzji, co sprawia, że są dobrymi menedżerami. 6) Wybieranie konkretnego działania.

**KWALIFIKACJE**: zbiór zmiennych: -cechy psychologiczne – umiejętności – wykształcenie ,np. umiejętność podejm. decyzji kierowniczych, nastawienie gł.na człowieka, obliguje zespół ludzki do odpowiedniego działania.-wiedza zw.z branżą, dziedziną, przydatna, ale nie niezbędna.CECHY PSYCHOL:-motywacja i dążenie,- sprawność intelektualna, - funkcjonowanie interpersonalne, - równowaga emocjonalna.

**KWALIFIKACJE MENEDŻERÓW**:\*- koncepcyjne- polega na zdolności do obejmowania abstrakcyjnych idei i wykorzystywania ich w konkr. sytuacjach, rozpatrywania problemów z różnych punktów widzenia, postrzegania kompleksowości organizacji oraz koordynowania i interpretowania jej działań,\*- techniczne – zdolność do posługiwania się wiedzą, metodami i technikami w wyspecjalizowanej dziedzinie. \* - interpersonalne – zdolność rozumowania innych ludzi i wpływania na ich zachowania zarówno na poziomie jednostkowym jak i grupowym.

**KOMPETENCJE** – uprawnienia, posiadanie praw do jakiegoś działania, upoważnienie.

**PRACA MENEDZERA**:- praca, która nie ma początku i końca, wykonywane z różnym natężeniem, w różnym rytmie, -praca o charakterze koncepcyjnym, operacyjnym,- problemy o charakterze długoplanowym i krótkoplanowym, zależny jak wysoko w hierarchii, - trudne do zmierzenia efekty pracy (skuteczności) , - towarzyszy jej ryzyko, wybiera wariant działania, nastawienie ku przyszłości, ale zawsze występuje ryzyko, - realizuje funkcje zarządcze ( planowanie, organizowanie, kontrola, kierowanie), - odpowiada za większą część pracy, niż wykonuje osobiście, - osadzony w realiach, - postawa etyczna menedżera – żeby postępował wg. określ. wartości etycznych.

**DYSFUNKCJE W PRACY MENEDŻERA**:\*1) Centralistyczny styl pracy kierowniczej – scentralizowane decyzje, wyższe szczebla podejmują wszystkie decyzje. Wynikać to może stąd, że kierownik niechętnie chce przekazać innym władzę , gdyż bo i się o swoją pozycję i swój prestiż. Prowadzić to może do osłabienia efektywności pracy. \*2)Stosunkowo mała planowość pracy kierowniczej – Wynika to z nieumiejętności planowania i nie wiary w sens planowania. Wyraz niskiej kultury pracy.\*3) Zbytnie rozczłonkowanie pracy – pracochłonne, marnowanie czasu, nie przemyślane, nie efektywne. \*4) Konferencyjny styl pracy kierowniczej – często stwarzają kierownicy aurę demokratyczną, częste zwoływanie zebrań, kontakt zbiorowy, przez co marnowany jest czas na przygotowanie zebrania.

**KRYTERIA OCENY DOBORU MENEDŻERA**:

kryterium doświadczenia zawodowego i kwalifikacji zawodowych, kryteria psychologiczne jak cechy osobowości i kompetencje. podział na kryteria pożądane i wymagane, jakie powinien spełniać kandydat na dane stanowisko. Kryteria wymagane to kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, wykształcenie.  Kryteria pożądane to te kwalifikacje, doświadczenia oraz wykształcenie, które nie są niezbędne do sprawnego wykonywania zadań na danym stanowisku, ale podwyższają wymagany poziom ich realizacji oraz kompetencje. Ponadto ocena zdrowia, osiągnięcia zawodowe, ogólna inteligencja.

**WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA ZAS.LUDZKIMI**: \*nowa gospodarka:-globalizacja,-informatyzacja,-tercjalizacja,-różnorodność kulturowa,- orientacja na klienta,- zmiany popytu na rynku pracy. \*nowa organizacja: -kapitał intelekt., - kluczowe kompetencje, - ograniczenia hierarchii, - nowe przywództwo, - elastyczność stosunków pracy, - nowe systemy ZZL. \* nowy pracownik:- pracownik wiedzy, - mniejsza stabilność zatrudni. – nowa kariera, - praca w zespole, - radzenie sobie ze stresem, - równowaga praca-życie prywatne

**PODSTAW.CECHY PODEJŚCIA STRATEGICZNEGO DO ZZL**: Akcentuje się w nim:- ludzi, jako aktywa, podst. kapitał firmy, -wpływ otoczenia, a zwłaszcza konkurencji na rynku pracy, - działania o dalszym horyzoncie czasowym, - powiązania ze strat. ogólną przedsięb. a jego strukturą org., - powiąz.z kulturą organizacyjną firmy, jej wartościami, - potrzebę działania raczej pro aktywnych niż reaktywnych, - uwzgl. całej populacji pracowników, nie tylko kadry menadżerskiej, - zmianę i rozwój jako zasadnicze kategorie pojęciowe i zjawiska, - przypisania gł. roli kierownikowi liniowemu, - orientację na klienta, także wewnętrznego, - efektywność praktyk personalnych, wkład w osiągn. celów organizacji.

**PLANOWANIE KARD**: cel zorientowania się w przyszłość, wzkazyw. kierunków działania. Gdy jest dynamika zmian, wówczas planowanie ma sens, bo gdy ta dynamika jest stała, to nie ma sensu planować, bo po co. Zmusza do wysiłku intelekt., by poczynić chociaż niewielkie działania planowania.

**METODY PLANOWANIA KADR**:\*a)ocena menedżerska- zwracamy się do kadry menadżerskiej, analizując poszczeg. szczeble okr. na ile jest potrzebny pracownik.\* b)m. delficka – udział ekspertów, przeważnie posług.się ankietami, służącymi do podjęcia decyzji.\*c)m.benchmarketingu-porównywanie do innych jedn.,organizowanie konkursy,itd. I przedstaw.wyników poszczeg. jednostek, na podst których są porównywane i podejmowane decyzje co do doboru kadr.Odniesienie się do różnych wzorców.\*d)m.wskaźnikowa-procent osob usytuow.na stan.kierowniczym.\* e) m.statystyczna – analizuje się ścieżkę historyczną, pozwal.ustalić plan liczebności.